

## Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen 'Weltklasse'?

Hartmann, Michael

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hartmann, M. (2002). Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen 'Weltklasse'? In R. Schmidt, H. J. Gergs, & M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie : Themen, Desiderate, Perspektiven* (S. 184-208). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345565>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen „Weltklasse“?

Michael Hartmann

## 1. Einleitung

Das Jahr 1999 hat alle bisherigen Rekorde hinsichtlich des Umfangs grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen bei weitem übertroffen. Nach Schätzungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG ist das finanzielle Volumen verglichen mit 1998 als dem bisherigen Rekordjahr um 47% auf 798 Mrd. \$ gestiegen, die UNCTAD kommt sogar auf eine Größenordnung von 865 Mrd. \$. Diese Zahlen dürften 2000 noch einmal deutlich gesteigert werden, wenn man berücksichtigt, dass allein die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone 188 Mrd. \$ gekostet hat.

Die rasch voranschreitende Internationalisierung der Wirtschaft hat in der öffentlichen wie in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage aufgeworfen, wie sich dieser Prozess auf das Topmanagement bzw. die Wirtschaftselite auswirkt. In den Wirtschaftswissenschaften sind in den letzten Jahren zahlreiche Bücher und Aufsätze zur Problematik des Cross-national-management veröffentlicht worden. Sie setzen sich zumeist mit den praktischen Schwierigkeiten auseinander, die die Zusammenarbeit von Managern verschiedener Nationalitäten aufgrund ihres unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds aufwirft, und skizzieren mögliche Lösungswege. Welche Konsequenzen die Internationalisierung für die jeweiligen nationalen Wirtschaftseliten hat, interessiert aber so gut wie niemand.

In der Soziologie sieht es diesbezüglich nicht viel besser aus. Zwar wird der Globalisierung und ihren Folgen für die Gesellschaft eine Vielzahl von Veröffentlichungen gewidmet, eventuelle Veränderungen in der Struktur der gesellschaftlichen Elite oder der Bourgeoisie bleiben in der Regel aber außerhalb des Blickfelds. Die vergleichsweise wenigen Analysen, die sich überhaupt mit den Wirtschaftseliten der verschiedenen Länder befassen, beinhalten, soweit sie übernational ausgerichtet sind, so gut wie immer nur einen einfachen Vergleich dieser Eliten. Die Frage nach einer eventu-

---

\* Dieser Beitrag stellt eine stark überarbeitete Fassung (d.h. der Text wurde zunächst um ca. die Hälfte gekürzt und der verbleibende Teil dann durch neuere Forschungsergebnisse wieder um ca. 50% erweitert sowie in einer Reihe von Details verändert und aktualisiert) meines in Heft 1/99 des „Leviathan“ erschienenen Aufsatzes „Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA“ dar.

ellen Verschmelzung zu einer transnationalen Elite oder Bourgeoisie wird nicht gestellt<sup>1</sup>.

Im Mai 2000 ist in den USA ein vielbeachtetes Buch über die Fusion von Daimler-Benz und Chrysler erschienen. Die Wirtschaftsjournalisten Bill Vlasic und Bradley A. Stertz kommen darin zu dem Schluß, es habe sich bei dem Zusammenschluss beider Unternehmen nicht um einen „merger of equals“ gehandelt, sondern um die Übernahme eines US-Konzerns durch einen deutschen. Daimler-Benz „took control over an American icon“. Diese Einstellung ist charakteristisch für die USA. Dort gilt DaimlerChrysler mittlerweile als ein im Kern deutsches Unternehmen mit deutschem Topmanagement, und Jürgen Schrempps ein halbes Jahr später geführtes Interview mit der Financial Times bestätigt diesen Eindruck ebenso wie die im November erfolgte Ablösung des Präsidenten der Chrysler Group, James P. Holden, durch den Daimler-Mann Dieter Zetsche, bislang im Vorstand für die Nutzfahrzeuge zuständig.

Die Entwicklung bei DaimlerChrysler ist symptomatisch für viele grenzüberschreitende Fusionen. Wird zunächst von allen Beteiligten auf die Internationalität des Unternehmens und seiner Spitzenmanager hingewiesen, zeigt sich schon nach relativ kurzer Zeit ein ganz anderes Bild. Der neue Konzern und vor allem das Topmanagement weisen eine eindeutig nationale Prägung auf.

Rosabeth Moss Kanter, die in ihrem neuesten Buch „Weltklasse“ von einer Verschmelzung der Managementkulturen im Topmanagement zu einer „Weltkultur des Managements“ und der Herausbildung einer globalen Elite aus Topmanagern als Spitze einer neuen „Weltklasse“ spricht (Kanter 1997: 93ff.), scheint also ebenso falsch zu liegen wie Jane Marceau, die bereits ein Jahrzehnt zuvor in ihrer Untersuchung über die Absolventen der renommierten Business School INSEAD von der Entstehung einer „international business class“ spricht (Marceau 1989a, 1989b).

Kanter, die die Bildung einer neuen Weltklasse von Managern mit den Vorteilen, die sich für die von solchen Führungskräften geleiteten Unternehmen in der weltweiten Konkurrenz ergeben, begründet, skizziert diese neue Weltklasse folgendermaßen: ihre Mitglieder seien „nicht nur kosmopolitisch ausgerichtet, sie sind auch sehr eng miteinander verbunden“ (Kanter 1995: 99). Auf der Basis von Firmenallianzen, Joint-Ventures, gegenseitigem Aktienbesitz oder Mitarbeiteraustausch entstünden Netzwerke von kosmopolitischen Managern, die ein gemeinsames Vokabular, gemeinsame Werkzeuge und Systeme sowie den Wissenstransfer förderten. Um solche Per-

---

<sup>1</sup> Dies gilt auch für Arbeiten, die sich (methodisch unterschiedlich orientiert) sehr genau mit den Wirtschaftseliten verschiedener Länder beschäftigen (Hartmann 1996, 1997a, 1998; Windolf 1994, 1997). So analysiert Windolf (1997) zwar sehr detailliert die jeweils nationalen Netzwerke der Spitzenmanager der 700 bzw. 500 größten Unternehmen Deutschlands und Großbritanniens, die zweifelsohne ebenfalls existierenden Verbindungen zwischen Topmanagern beider Länder über die nationalen Grenzen hinweg bleiben jedoch vollkommen unberücksichtigt.

sonen aus einer Branche oder einer Ethnie gruppiert, würden die Netzwerke dann ausgebaut, und es bilde sich dabei eine „Globale Elite“ an der Spitze dieser Weltklasse heraus, die aus einander gut bekannten, die Konzernsprachen ihrer Kollegen beherrschenden und international auch politisch sehr einflussreichen Spitzenmanagern bestehe (Kanter 1996: 98ff.).

Marceau, deren Buch bezeichnenderweise den Untertitel „The making of an international business élite“ hat, stützt ihre These von der Herausbildung einer „international business class“ auf die Ergebnisse einer Erhebung unter über 2.000 Absolventen (aus 12 Ländern) der ältesten und wohl auch renommiertesten europäischen Business-School, des INSEAD in Fontainebleau. Dabei gelangt sie zu dem Schluß, dass sich durch die Internationalisierung des Geschäfts die Rekrutierungsmuster für die Manager verändert hätten und die Söhne der jeweiligen nationalen Bourgeoisien darauf mit dem Besuch von international ausgerichteten Business-Schools reagierten. Dort erlernten sie dann nicht nur neue Managementtechniken, um ihre alten Führungspositionen in den nationalen Wirtschaften unter den veränderten Bedingungen zu sichern, sondern sie würden darüber hinaus (zumindest auf europäischer Ebene) auch zum Kern einer „international business élite“ geformt, die seit den 70er Jahren im Entstehen begriffen sei und ihre Stellung in den 90ern nach der Einführung des gemeinsamen Markts in Europa konsolidieren werde. Die alten Bourgeoisien würden auf diesem Wege in eine neue internationale Bourgeoisie transformiert (Marceau 1989a: 203ff.; 1989b: 194, 208).

Im folgenden soll im wesentlichen anhand der Rekrutierung und der Karriereverläufe der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Muttergesellschaften des Jahres 1995 sowie der im selben Jahr zu den 100 größten Unternehmen der jeweiligen Länder zählenden Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne in diesen vier Ländern der Frage nachgegangen werden, ob von einer solchen internationalen „business class“ oder Bourgeoisie (zumindest in deutlichen Ansätzen) bereits gesprochen werden kann und, falls ja, wie weit der Prozess ihrer Bildung inzwischen vorangeschritten ist. Die empirische Basis der Analyse bilden die Ergebnisse mehrerer Forschungsvorhaben über Topmanager, in deren Verlauf nicht nur Intensivinterviews über die Rekrutierung deutscher Spitzenmanager geführt, sondern auch umfassende biographische Informationen über den genannten Personenkreis recherchiert worden sind.

## ***2. National oder international – Die Besetzung von Spitzenpositionen in den Großunternehmen***

Angesichts der rasanten Internationalisierung der Wirtschaft und der drastisch gestiegenen Anzahl grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse liegt die Vermutung nahe, dass sich auch in den obersten Führungsetagen der international tätigen Großkonzerne spürbare Veränderungen vollzogen haben, nationale Rekrutierungsmuster zunehmend von internationalen ersetzt werden.

Wirft man einen Blick auf die 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Unternehmen, so erweist sich diese Vermutung allerdings als bislang nicht zutreffend. Die Positionen der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO<sup>2</sup> werden nach wie vor zu einem sehr geringen Teil von Ausländern besetzt, und der Anteil der Topmanager mit mindestens einjähriger Auslandserfahrung liegt gerade einmal zwischen 7% und 17% (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Die Internationalität der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Konzerne 1995\*

	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	USA
Ausländer als Vorstandsvorsitzende etc.	2	2	7	3
Einheimische Vorstandsvorsitzende etc., davon:	95**	98	93	97
Studium im Ausland	15	13	12	2
Längere Berufstätigkeit im Ausland (mehr als 1 Jahr)	14	6	14	7
Kürzere Berufstätigkeit im Ausland (6 Monate bis 1 Jahr)	5	5	2	0
Auslandserfahrung insg.	25	21	25	7
Längere Auslandserfahrung (mehr als 1 Jahr Studium oder Berufstätigkeit)	16	13	16	7

\* Es werden hier nur die jeweils einheimischen Konzerne betrachtet, nicht die Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen, selbst wenn sie nach ihrem Umsatz zu den 100 größten Firmen des Landes zählen sollten.

\*\* In drei Unternehmen gibt es keinen Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandssprecher.

Die Ausländer, die es bis an die Spitze eines Großunternehmens geschafft haben, stammen dabei vielfach noch aus Ländern, die demselben Kulturkreis angehören. Dies gilt vor allem für Großbritannien, wo von den sieben Ausländern unter den Chairmen sechs aus ehemaligen britischen Kolonien stammen. Außerdem sind seit 1995 die beiden einzigen „echten“ Ausländer in den deutschen und den US-Konzernen ausgeschieden, der Deutsche Eckard Pfeiffer bei Compaq und der Italiener Guiseppe de Vita bei Schering.

<sup>2</sup> Unter ihnen befindet sich im übrigen keine einzige Frau, so dass im folgenden grammatikalisch auch nur die männliche Form verwendet wird.

Was nun die Internationalität der „einheimischen“ Topmanager betrifft, so fällt diese ausgesprochen dürftig aus. Das gilt in besonderem Maße für die US-amerikanischen CEO. Ganze zwei von 97 haben im Ausland studiert und auch nur ganze sechs für längere Zeit außerhalb der USA gearbeitet. Für Spitzenkarrieren in den großen US-Konzernen scheint es weitgehend überflüssig zu sein, intensivere Erfahrungen außerhalb des eigenen Landes zu sammeln. Am nächsten kommen den US-Topmanagern in dieser Hinsicht noch die PDG der französischen Großunternehmen. Die deutschen und britischen Großunternehmen weisen verglichen mit den US-amerikanischen und französischen Großkonzernen an ihrer Spitze einen sehr hohen Anteil von Topmanagern auf, die für mehrere Jahre im Ausland tätig waren. Typisch sind allerdings auch in diesen beiden Ländern Karrierestationen im Ausland innerhalb des Unternehmens, an dessen Spitze man dann später steht.

Auffällig ist bei den meisten Spitzenmanagern mit beruflicher Auslandserfahrung zudem, dass sie in der Regel entweder in Ländern, die dem eigenen Kulturkreis zugehören oder zu denen traditionell gute Verbindungen bestehen, tätig waren oder aber (im Falle der Deutschen, Briten und Franzosen) in den USA als der wichtigsten Wirtschaftsmacht und dem größten Binnenmarkt der Welt. So haben die wenigen US-Topmanager, die über Auslandserfahrung verfügen, durchweg in Großbritannien, Kanada oder einem der von der US-Wirtschaft dominierten Karibikstaaten gearbeitet. Die französischen PDG mit Auslandseinsatz waren zu ca. 70% in den USA, ihre deutschen und britischen Kollegen zu gut 50% bzw. zu knapp 60%, wobei diejenigen mit nur kurzem Auslandsaufenthalt zumeist in den USA waren. Die Briten zeigen ansonsten eine Präferenz für Kanada, Australien und die früheren afrikanischen Kolonien, die Franzosen für Belgien und Italien, die Deutschen für die nach beiden Weltkriegen bei deutschen Geschäftsleuten (mit und ohne NS-Vergangenheit) besonders beliebten Gastländer Brasilien und Südafrika sowie die nahe gelegenen Niederlande. Für eine wirkliche Internationalisierung der Spitzenpositionen der Großunternehmen sprechen alle diese Tatsachen nicht gerade. Wenn ein Topmanager im Ausland gearbeitet hat, dann zumeist entweder nur für kurze Zeit (vor allem die PDG) oder aber im Rahmen einer Hauskarriere in einer Tochtergesellschaft des Konzerns, dem man später vorsteht. Die Konzentration auf die USA oder Länder aus dem gleichen Kulturkreis bzw. mit starken Minderheiten in der Geschäftswelt, die dem eigenen Land oder Kulturkreis entstammen, unterstreicht diesen Eindruck noch.

Ähnliches gilt auch für die Studienaufenthalte im Ausland. Sie ergänzen die im Mutterland absolvierte Ausbildung nur. So verfügen von den 12 Chairmen der britischen Großkonzerne, die im Ausland studiert haben, 11 über einen Abschluss einer der beiden britischen Eliteuniversitäten Oxford oder Cambridge. Die britischen Elitetitel wurden nur noch mit einem MBA der Harvard Business School (7 Chairmen) oder der beiden US-amerikanischen Eliteuniversitäten von Columbia und Stanford bzw. des INSEAD in Fontainebleau „veredelt“. Bei den französischen PDG sieht es ähnlich aus. Ausschließlich im Ausland studiert haben nur zwei. Alle anderen PDG besitzen einen Abschluss einer der drei renommiertesten Grandes Écoles, der École Polytechnique, der ENA oder der HEC, allein sieben davon einen der École Poly-

technique. Auch sie haben diesen elitären Bildungstitel durchweg nur noch mit einem zusätzlichen MBA in Harvard (4 PDG), Stanford (3 PDG) oder einem Abschluss der US-amerikanischen technischen Eliteuniversitäten MIT und CalTech „ergänzt“.

Bei den Vorstandsvorsitzenden der deutschen Großkonzerne bietet sich ein etwas anderes Bild. Ein Auslandsstudium stellte hier nur einen in der Regel zweisemestrigen Bestandteil des normalen Studiums dar, das dann aber mit einem deutschen Diplom- oder (häufiger) Dokortitel abgeschlossen wurde. Einen zusätzlichen Abschluss einer ausländischen Eliteinstitution besitzt kaum ein deutscher Spitzenmanager. Die weit- aus meisten weisen nur kürzere Studienaufenthalte an Universitäten der deutschsprachigen Nachbarländer Schweiz und Österreich (7 Vorstandsvorsitzende) und in den USA auf. Von einer wirklich international ausgerichteten Ausbildung kann also bei den Topmanagern mit ganz wenigen Ausnahmen keine Rede sein.

Da die große Mehrzahl der Manager, die an der Spitze der deutschen, britischen, französischen und US-amerikanischen Großunternehmen stehen, vor 1940 geboren sind, also noch vor der durchgreifenden kulturellen Öffnung der europäischen Länder in den 60ern studiert und ihre Berufslaufbahn in wesentlichen Teilen auch noch vor der Mitte der 80er Jahre einsetzenden rasanten „Globalisierung“ der Wirtschaft durchlaufen haben, könnte man nun vermuten, dass das Bild dadurch verzerrt wird, bei einer ausschließlichen Betrachtung der jüngeren Jahrgänge ein ganz anderer Eindruck entsteht. Diese Annahme erscheint zunächst plausibel, entspricht aber nichtsdestotrotz nicht der Realität.

Unterscheidet man nämlich zwischen jener Gruppe von Spitzenmanagern, die vor 1940 geboren sind, und jenen, die später zur Welt kamen, so zeigt sich deutlich, dass auch bei den jüngeren Topmanagern von einer gestiegenen Internationalität nicht die Rede sein kann.

Zwar hat der Anteil derjenigen, die über Auslandserfahrung verfügen, in Deutschland und in Großbritannien zugenommen, in den US-amerikanischen Großkonzernen ist dafür aber ein leichter und in den französischen sogar ein deutlicher Rückgang zu konstatieren. Außerdem ist in allen Ländern mit Ausnahme Deutschlands der Prozentsatz der Spitzenmanager mit einer mehr als einjährigen Auslandserfahrung und vor allem mit einer längeren Berufstätigkeit im Ausland mehr oder minder deutlich gesunken. Unter den französischen PDG, die ab 1940 geboren sind, ist sogar niemand mehr zu finden, der länger als ein Jahr beruflich im Ausland tätig war. Die schnell voranschreitende Internationalisierung der gesamten Wirtschaft hat die nationale Prägung der Topkarrieren in den Großkonzernen bislang ganz offensichtlich kaum verändert (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Die Internationalität der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Konzerne 1995 nach Geburtsjahrgängen\*

	Deutschland		Frankreich		Großbritannien		USA	
Geburtsjahrgang	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940
Ausländer als Vorstandsvorsitzende etc.	2	10	1	1	5	0	2	1
Einheimische Vorstandsvorsitzende etc.	55	40	57	32	78	13	58	31
davon: Studium im Ausland	7	8	9	4	9	3	2	0
Längere Berufstätigkeit im Ausland (mehr als 1 Jahr)	7	7	6	0	13	1	5	2
Kürzere Berufstätigkeit im Ausland (6 Monate bis 1 Jahr)	4	1	3	2	1	1	0	0
Auslandserfahrung insg. (in %)	13 (23,6)	12 (30,0)	15 (26,3)	6 (18,8)	20 (25,6)	5 (38,4)	5 (8,6)	2 (6,4)
Längere Auslandserfahrung (mehr als 1 Jahr Studium oder Berufstätigkeit) (in %)	9 (16,4)	8 (20,0)	11 (19,3)	2 (6,3)	14 (17,9)	2 (15,4)	5 (8,6)	2 (6,4)

\* Die Summe ergibt nicht immer 100, weil für einige Personen keine entsprechenden Daten zu ermitteln waren.

Dieses etwas überraschende Bild erfährt (zumindest auf den ersten Blick) nur dort eine deutlich andere Gewichtung, wo man es auch am ehesten vermutet, bei den zu den jeweils 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs und Großbritanniens zählenden großen Tochtergesellschaften dort tätiger ausländischer Großkonzerne. So besetzen Ausländer die Spitzenposition in drei der 13 Töchter, die wie etwa Opel, Ford, IBM Deutschland oder die Deutsche Unilever in Deutschland zu den 100 größten Unternehmen gehören, und die deutschen Vorstandsvorsitzenden in den zehn anderen Tochtergesellschaften können wenigstens zu 50% eine längere Berufstätigkeit im Ausland aufweisen. In Großbritannien ist es ähnlich. Zwar wird nur eine der acht Töchter von einem Ausländer geführt, von den Chairmen der anderen sieben verfügen aber immerhin fünf über eine längere berufliche Auslandserfahrung. In Frankreich, das in puncto Internationalität bei seinen eigenen Unternehmen deutlich hinter der Konkurrenz aus Deutschland und Großbritannien rangiert, ist es bei den Tochtergesellschaften internationaler Konzerne genau umgekehrt. Bei acht der neunzehn Firmen bekleidet ein Ausländer die Position des PDG und nur bei elf ein Franzose. Außerdem haben immerhin sieben dieser elf französischen PDG im Ausland studiert und/oder längere Zeit dort gearbeitet.



Der Eindruck von Internationalität, den die Tochtergesellschaften der großen multinationalen Konzerne auf den ersten Blick vermitteln, täuscht allerdings z.T. über die Wirklichkeit hinweg, wie eine nähere Betrachtung zeigt. Zunächst besagt die Tatsache, dass Ausländer die Töchter leiten, ja nichts anderes, als dass die Nationalität der Topmanager in den Mutterkonzernen auch bei den Töchtern dominiert. Wenn in Frankreich ein Deutscher Bayer en France leitet, ein Italiener Eridania Beghin, ein Niederländer Philips France und ein Brite Commercial Union France, in Deutschland ein US-Amerikaner Ford und ein Schweizer Nestle Deutschland sowie in Großbritannien ein US-Amerikaner Rank Xerox, so ist das ein Ausdruck der Dominanz nationaler Aufstiegspfade. Von wirklicher Internationalität kann aber auch bei den Spitzenmanagern nicht die Rede sein, die dem jeweiligen „Gastland“ entstammen. Ihre beruflichen Karrieren verlaufen in der Regel nämlich alle nach demselben Muster. Sie haben das Unternehmen, dessen Tochtergesellschaft sie leiten, während ihrer gesamten Berufslaufbahn nie verlassen und ihren Auslandsaufenthalt entweder ausschließlich, wie in den meisten Fällen, oder zumindest überwiegend beim Mutterkonzern in dessen Stammland absolviert. Sie sind also beruflich in erster Linie firmenspezifisch und nicht wirklich transnational sozialisiert worden.

Wie dünn es immer noch um die Internationalität in den Topetagen der großen Konzerne bestellt ist, bestätigt sich auch, wenn man außer den Vorstandsvorsitzenden die übrigen Mitglieder der Vorstände ebenfalls mit in die Betrachtung einbezieht. In den 50 führenden Aktiengesellschaften in Deutschland stellen Ausländer bei den 41 deutschen Unternehmen gerade einmal 4% der Vorstandsmitglieder und bei den neun ausländischen Gesellschaften auch nur 17%. Da auch nur eine Minderheit von einem guten Drittel der deutschen Spitzenmanager über Auslandserfahrung verfügt, kann man von einer nennenswerten Internationalisierung der Topetagen der Großunternehmen also auch in Hinblick auf die Besetzung der Vorstände in ihrer Gesamtheit nicht sprechen. Die nationalen Karrierewege dominieren hier ebenso eindeutig wie bei der Berufung der Männer, die an der Spitze der Großkonzerne in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA stehen.

### ***3. Die hohe Stabilität nationaler Karrierepfade***

Entscheidend für den immer noch ausgesprochen geringen Grad an Internationalität in den Topetagen der britischen, deutschen, französischen und US-amerikanischen Großkonzerne ist die starke Dominanz der jeweiligen nationalen Aufstiegspfade in Spitzenpositionen der Wirtschaft. Dies gilt für die Bedeutung bestimmter Bildungsabschlüsse ebenso wie für den typischen Verlauf der beruflichen Karriere.

Was die für Spitzenpositionen in Großunternehmen erforderlichen Bildungstitel anbelangt, so existieren deutliche Unterschiede zwischen den vier Ländern, besonders gravierende aber zwischen Deutschland auf der einen und Frankreich und Großbritannien (sowie mit Abstrichen auch den USA) auf der anderen Seite. Zwar ist ein Hochschulabschluss oder zumindest eine vergleichbare Ausbildung (etwa zum Chartered Accountant in Großbritannien) für eine Karriere in den Großunternehmen aller

vier Länder mittlerweile so gut wie unverzichtbar, anders als in Deutschland genügt ein solcher Abschluss allein in den übrigen drei Ländern aber nicht, sondern vor allem in Frankreich und Großbritannien muß es in der Regel das Examen einer der wenigen nationalen Elitebildungsstätten sein.

Dies sind in Frankreich die Elitehochschulen, die Grandes Écoles, allen voran die drei angesehensten: die ingenieurwissenschaftlich ausgerichtete École Polytechnique (kurz l'X genannt), die Verwaltungshochschule ENA (École Nationale d'Administration), deren Besuch in der Regel den Abschluss einer anderen Grande École oder, was zumeist der Fall ist, den der ebenso renommierten Sciences Po in Paris<sup>3</sup> voraussetzt, und die wirtschaftswissenschaftlich orientierte HEC (École des Hautes Études Commerciales), die im Unterschied zu den beiden anderen und der großen Mehrzahl der sonstigen renommierten Grandes Écoles nicht staatlich ist, sondern mit der Handelskammer von Paris einen privaten Träger hat und mit über 30.000 französischen Francs pro Jahr auch relativ hohe Studiengebühren verlangt. In Großbritannien spielen die renommierten privaten Public Schools wie etwa Eton oder Harrow sowie die beiden staatlichen Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge (zumeist als Oxbridge zusammengefaßt) eine vergleichbare Rolle. Im Falle der USA sind diesbezüglich die exklusiven Privatschulen der Ostküste (die sog. St. Grottlesex) und vor allem die privaten Eliteuniversitäten wie in erster Linie die Ivy League mit Harvard, Yale und Princeton an der Spitze zu nennen.

Das Examen an einer der Eliteschulen und/oder -hochschulen stellt vor allem in Frankreich und Großbritannien (und mit Einschränkungen auch in den USA) eine ganz entscheidende, in den meisten Fällen sogar unverzichtbare Voraussetzung für Topkarrieren dar. Von den PDG der 100 größten französischen Unternehmen haben immerhin fast 70% an den drei berühmtesten Grandes Écoles (École Polytechnique, ENA und HEC) studiert und ihren Abschluss gemacht. Die klassischen staatlichen Elitehochschulen École Polytechnique und ENA liegen dabei mit jeweils ungefähr 30 Absolventen allerdings weit vor der privaten HEC mit nur 10<sup>4</sup>. Die Enarques, wie sich die Ehemaligen der ENA bezeichnen, beherrschen in erster Linie den Finanzsektor, wo sie 13 der 20 größten Unternehmen leiten, die Polytechniciens mit 21 von 50 PDG die Industrie. In den zehn führenden Großkonzernen des industriellen Bereichs müssen die Polytechniciens den Enarques allerdings den Vortritt lassen.

Von den Chairmen der 100 größten britischen Firmen haben, wenn man die sieben ausländischen Chairmen unberücksichtigt läßt, mit 71 über drei Viertel eine von nur 27 angesehenen Public Schools besucht, 11 allein die berühmteste aller Public Schools, Eton, und weitere 14 eine der (neben Eton) anderen acht sog. Clarendon

---

<sup>3</sup> In den meisten Veröffentlichungen wird die Sciences Po aufgrund ihres hohen Ansehens und ihres den berühmten Grandes Écoles vergleichbar harten Auswahlverfahrens deshalb auch zu den Grandes Écoles gezählt.

<sup>4</sup> Drei Absolventen der École Polytechnique und der HEC haben danach noch die ENA besucht. Alle anderen Enarques waren zuvor auf einem IEP, zu 90% der Sciences Po in Paris.

Schools. In Oxford oder Cambridge studiert hat mit 45 auch noch knapp jeder zweite von ihnen. Die Hochburg sowohl der ehemaligen Schüler der Public Schools als auch der Absolventen von Oxford und Cambridge liegt dabei eindeutig im Finanzsektor. Von den 24 britischen Chairmen der 25 größten Banken und Versicherungen haben 21 eine Public School besucht, sieben allein Eton, und 14 in Oxbridge studiert<sup>5</sup>.

In den USA fällt die Konzentration auf einige wenige Elitebildungsstätten insgesamt zwar weniger stark aus, ist aber auch noch bemerkenswert. Von den 97 US-amerikanischen CEO der 100 größten Konzerne des Jahres 1995 weisen immerhin 28 einen Abschluss einer der acht Ivy League Universitäten auf (12 allein einen von Harvard). Weitere 16 haben ihr Examen an einer zu den Top Twenty<sup>6</sup> gehörenden und ebenso (oder zumindest fast ebenso) angesehenen privaten Universität wie Stanford, MIT, Johns Hopkins, Northwestern, Chicago oder Notre Dame gemacht. Bei insgesamt über 2.000 Universitäten und vierjährigen Colleges in den USA ist das eine beachtliche Quote<sup>7</sup>. In den letzten fünf Jahren dürfte dieser Prozentsatz sogar noch weiter nach oben gegangen sein. Die Spitzenunternehmen der New Economy werden nämlich fast durchgängig von Absolventen der privaten Eliteuniversitäten geleitet. Nur drei der dreizehn größten Firmen haben Männer an ihrer Spitze, die ihren Abschluss an einer staatlichen Hochschule gemacht haben. Die staatlichen Universitäten sind damit genauso stark vertreten wie eine einzige Eliteinstitution, Harvard, das ebenfalls drei Konzernchefs stellt. Zählt man zu Harvard noch die im US-Ranking stets unter den ersten sieben aufgelisteten Nobeladressen Princeton, Stanford, das MIT und sein kalifornisches Pendant CalTech hinzu, kommen über die Hälfte der Topmanager der New Economy von ganzen fünf Topuniversitäten. Drei weitere haben an ebenfalls exklusiven und fast genauso teuren, aber nicht ganz so berühmten Privatuniversitäten wie etwa der Tufts University<sup>8</sup> studiert. Wie dominant die renommierten Eliteuniversitäten in der New Economy sind, zeigt das Beispiel eBay besonders krass. Dort haben von den zehn wichtigsten Managern (Gründer Omidyar war „nur“ auf der Tufts University) allein jeweils drei in Harvard und in Stanford ihren Abschluss erworben. Die führenden Repräsentanten der Zukunftsbranchen zeigen

---

<sup>5</sup> Drei weitere Chairmen haben nach dem Abschluss in Eton eine Offizierslaufbahn bei den Eliteregimentern der Guards absolviert.

<sup>6</sup> Die im Ranking am besten bewertete staatliche Universität, die von Berkeley, liegt erst auf Platz 20.

<sup>7</sup> In den japanischen Großunternehmen sieht es im übrigen auch ganz ähnlich aus. Von den 91 Präsidenten der 100 größten japanischen Konzerne des Jahres 1995, über die Angaben ermittelt werden konnten, besitzen allein 40 einen Abschluss der renommiertesten japanischen Universität, der staatlichen Todai, und weitere 22 den der vier anderen Eliteuniversitäten Kyodai und Hitotsubashi (staatlich) sowie Waseda und Keio (privat). Zur zentralen Bedeutung der Eliteuniversitäten in der japanischen Gesellschaft wie vor allem für die beruflichen Karrieren s. Cutts 1997 und Rohlen 1983.

<sup>8</sup> Im aktuellen Ranking auf Platz 29 eingruppiert.

damit eine noch größere Vorliebe für die Eliteuniversitäten als die Spitzenmanager der anderen Wirtschaftsektoren.

Die Konzentration auf wenige Eliteeinrichtungen hat sich im Lauf der letzten Jahrzehnte auch ganz generell eher verstärkt. So hatten von den PDG der 100 größten Konzerne Frankreichs 1972 zwar bereits 68 eine Grande École besucht, aber „nur“ gut zwei Drittel von ihnen die École Polytechnique, die Sciences Po (inkl. ENA) oder die HEC (Hartmann 1997b: 301). Der Anteil der Absolventen der Grandes Écoles unter den PDG ist im Verlauf der 25 Jahre nur noch unwesentlich auf 72 gestiegen, die Konzentration auf die drei exklusivsten unter diesen Institutionen liegt mit 95% allerdings deutlich höher. Die Unterschiede zwischen den PDG des Jahres 1995, die vor 1940 geboren sind, und denen, die später zur Welt kamen, sind nicht so groß. Von ersteren war gut jeder dritte auf der École Polytechnique, jeder vierte auf der ENA und jeder siebte auf der HEC. Ihre jüngeren Kollegen haben zu 44% die ENA und zu einem Viertel die École Polytechnique besucht. An der HEC war niemand von ihnen. Dafür waren zwei weitere PDG an der Sciences Po, so dass der Prozentsatz der Absolventen der Spitzeninstitutionen insgesamt gleich hoch liegt, die Relationen sich allerdings stark zugunsten der beiden angeseheneren unter den drei Grandes Écoles verschoben haben.<sup>9</sup>

Die beiden Alterskohorten unter den britischen Chairmen unterscheiden sich in ihren Bildungsabschlüssen so gut wie überhaupt nicht<sup>10</sup>. Der Anteil der ehemaligen Schüler von Public Schools liegt in beiden Gruppen bei jeweils knapp 80%, der Anteil der Absolventen von Eton ist bei den jüngeren Chairmen mit 15% gegenüber 12% leicht gestiegen, der derjenigen von Oxford und Cambridge dafür von 50% auf 46% leicht gefallen<sup>11</sup>. In den US-amerikanischen Großunternehmen ist es ähnlich wie in den französischen. Der Prozentsatz der CEO mit einem Bildungsabschluss einer der genannten Eliteuniversitäten liegt in beiden Alterskohorten ungefähr gleich hoch, mit Harvard legt die angesehenste Institution bei den jüngeren CEO aber um ein Drittel zu, während die andern Universitäten der Ivy League dort ca. ein Drittel einbüßen. Rechnet man die führenden Unternehmen der New Economy hinzu, steigt sowohl der

---

<sup>9</sup> Der Bedeutungsverlust der HEC geht interessanterweise mit einem rapiden Anstieg des Frauenanteils unter ihren Studierenden einher. Während an der HEC inzwischen fast die Hälfte der Studienplätze von Frauen besetzt wird, hat sich deren Anteil an den beiden anderen Spitzeninstitutionen seit 20 Jahren kaum verändert, an der École Polytechnique z.B. gerade einmal von 17% auf 19% erhöht. Die Benachteiligung von Frauen im Topmanagement schlägt also selbst bei den renommiertesten Ausbildungsstätten auf das Image dieser Einrichtungen durch.

<sup>10</sup> Auf einen unmittelbaren Vergleich mit den 70er Jahren wird hier verzichtet, weil keine direkt vergleichbaren Zahlen für damals vorliegen. Wie Angaben von Stanworth und Giddens (1974) und Whitley (1974) über britische Topmanager zeigen, hat sich die Konzentration auf die renommierten Public Schools und Oxbridge allerdings nicht verändert (Hartmann 1997a: 10f.; Hartmann 1998:178f.).

<sup>11</sup> Die im Vergleich zu oben etwas höheren Prozentsätze resultieren aus der Nichtberücksichtigung der Chairmen, deren Geburtsdatum nicht zu ermitteln war.

Anteil der Eliteuniversitäten insgesamt als auch im besonderen der der renommiertesten Institutionen wie Harvard oder Stanford.

Wie groß der Einfluss der exklusiven Bildungstitel vor allem in Frankreich ist, demonstriert nicht zuletzt die Tatsache, dass sich selbst die französischen PDG der Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne ihm nicht ganz entziehen können. Immerhin waren zwei von elf auf der Sciences Po und weitere vier auf einer anderen angesehenen Grande École wie z.B. der École des Mines. Die renommiertesten Einrichtungen, die École Polytechnique und die ENA, hat allerdings niemand absolviert. Bei den 15 größten Töchtern der französischen Großunternehmen bietet sich dann wieder das gewohnte Bild. Von ihren PDG haben sieben die École Polytechnique besucht, vier die ENA, einer die Sciences Po und noch weitere drei andere bekannte Grandes Écoles.

Betrachtet man demgegenüber die Bildungsabschlüsse der deutschen Spitzenmanager, so weisen zwar über 85% der Vorstandsvorsitzenden ein Hochschulexamen (zu einem Viertel ein ingenieurwissenschaftliches, zu einem Drittel ein juristisches und zu 40% ein wirtschaftswissenschaftliches) und 48% auch noch einen zusätzlichen Dokortitel auf, eine Konzentration auf einige wenige Universitäten lässt sich aber nicht feststellen. Von den nicht einmal 50 Hochschulen, die es zur Studienzeit der Vorstandsvorsitzenden in den 50er und 60er Jahren in Deutschland gab, sind 21, d.h. faktisch alle Volluniversitäten und Technischen Hochschulen, bei den Examina vertreten und keine davon mit mehr als einer Handvoll Absolventen<sup>12</sup>. Dieser Eindruck bestätigt sich, wirft man einen Blick auf eine altersmäßig vergleichbare, insgesamt aber etwas größere Gruppe von Managern, diejenigen promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955 und 1965 nämlich, die es im Verlauf ihres Berufslebens in hohe Führungspositionen von Großunternehmen geschafft haben. Jene 150 unter den insgesamt gut 2.700 Promovierten, die einen solchen Karriereerfolg vorzuweisen haben, verteilen sich auf 22 bzw. 20 von insgesamt 26 bzw.

28 Universitäten<sup>13</sup>. Von einer Konzentration auf bestimmte Hochschulen kann also auch hier keine Rede sein.

---

<sup>12</sup> Nähere Angaben zur Ausbildung der deutschen Topmanager in Hartmann 1996, 1997a, 1998

<sup>13</sup> Diese Zahlen entstammen dem noch laufenden DFG-Projekt „Die Bildungsexpansion und der Zugang zu den Chefetagen der deutschen Wirtschaft – Zum Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft, Promotion und dem Aufstieg in die Wirtschaftselite“, in dessen Rahmen der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft, Bildungsweg und Karriereverlauf für alle promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955, 1965, 1975 und 1985 analysiert wird. Unter Großunternehmen sind dabei alle die Unternehmen zu verstehen, die Aufnahme in die jährlich veröffentlichte FAZ-Liste „Die 100 größten Unternehmen“ gefunden haben. 1955 waren das tatsächlich nur 100, 1965 aber bereits 212 und 1999 sogar schon 416. Der Personenkreis ist daher etwas weniger exklusiv als der der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Konzerne.

Die außerordentlich starke nationale Prägung, die die Bildungswege der Spitzenmanager auszeichnet, setzt sich auch im Berufsleben fort. Die Karriereverläufe sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Völlig aus dem Rahmen fallen dabei die PDG der 100 größten französischen Konzerne. Über die Hälfte von ihnen hat einen wesentlichen Teil ihrer Berufslaufbahn in der staatlichen Verwaltung zurückgelegt. Allein in den berühmten Grands Corps, die sich nur aus den besten Absolventen der bekannten Grandes Écoles rekrutieren (das Corps des Mines und das Corps des Ponts et Chaussées aus den 40-50 besten der Ecole Polytechnique und die Inspection des Finances, der Conseil d'Etat und die Cour des Comptes aus den 10-20 besten der ENA), waren insgesamt über 40% von ihnen. Ein weiteres knappes Drittel der PDG hat eine Hauskarriere in dem Unternehmen absolviert, dem es heute vorsteht. Nur etwas mehr als ein Sechstel dagegen hat seinen beruflichen Aufstieg ausschließlich in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen vollzogen.

In Großbritannien ist es genau umgekehrt. Die Chairmen der 100 größten britischen Konzerne haben zu fast 60% schon für mehrere Firmen gearbeitet. Ein weiteres gutes Drittel hat eine Hauskarriere gemacht. Nur eine Handvoll von ihnen hat dagegen Funktionen in der staatlichen Verwaltung bekleidet. Diese Feststellung gilt in gleicher Weise für die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen. In staatlichen Behörden war auch nur eine Handvoll von ihnen. Typisch für die deutschen Topmanager ist wie für ihre britischen Kollegen eine Karriere in der Wirtschaft. Über die Hälfte war dabei ebenfalls in mehreren Firmen beschäftigt. Der Anteil der Hauskarrieren liegt dementsprechend mit 40%, anders als gemeinhin angenommen wird, nicht viel höher als in Großbritannien und Frankreich. Er hat sich allerdings im Verlauf der letzten 25 Jahre auch sehr deutlich, um ein Drittel ungefähr, verringert<sup>14</sup>, so dass das verbreitete Vorurteil in der Vergangenheit durchaus eine reale Basis hatte. Die wirkliche Hochburg der Spitzenmanager mit Hauskarrieren liegt in den USA. Bei über der Hälfte der CEO der 100 größten US-Konzerne hat sich ihr gesamter beruflicher Werdegang innerhalb eines einzigen Unternehmens abgespielt. CEO mit einer Tätigkeit bei staatlichen Stellen sind dagegen noch seltener als in Deutschland und Großbritannien.

Alles in allem ist das Ergebnis eindeutig: die Spitzenkarrieren in den Großunternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA folgen den von nationalen Traditionen bestimmten Aufstiegspfaden heute noch genauso wie vor zwei oder drei Jahrzehnten. Auch die von Marceau (1989a, 1989b) als Bildungsstätten für eine neue „international business class“ bezeichneten Business Schools wie etwa das INSEAD haben die diesbezüglich in sie gesetzten Erwartungen bislang nicht erfüllen können. Ihre MBA-Abschlüsse stellen bis heute keine ernsthafte Konkurrenz für die traditionell exklusivsten Bildungstitel der jeweiligen Länder dar, sondern allenfalls eine Ergänzung zu ihnen. Eine wirklich wichtige Rolle spielen sie nur in den USA,

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu Hartmann 1997a.

aber auch nur deshalb, weil sie dort einen festen Bestandteil der nationalen und eben nicht einer wie auch immer gearteten internationalen Elitebildung repräsentieren.

Angesichts solcher Perspektiven ist es nicht verwunderlich, dass alle französischen PDG, die einen MBA-Titel aufweisen können, in den 30er Jahren geboren sind und ihren MBA bereits in den 50er Jahren machten, von ihren nach 1940 geborenen Kollegen dagegen kein einziger mehr diesen Schritt nachvollzogen hat, sie vielmehr ausschließlich auf die Abschlüsse der traditionellen französischen Elitebildungsstätten gesetzt haben. Bei den britischen Chairmen bietet sich dasselbe Bild. Die jüngere Generation hat für einen MBA-Titel ebenfalls nichts übrig. Einzig in Deutschland haben zwei nach 1940 geborene Vorstandsvorsitzende einen MBA-Abschluss erworben. Hoffnungen, die renommierten Business Schools könnten eine die unterschiedlichen nationalen Managementkulturen amalgamierende Funktion übernehmen, scheinen nach vielversprechenden Ansetzen in den 50er Jahren mit ihrer Begeisterung für die „Errungenschaften“ des großen Bruders jenseits des Atlantiks inzwischen im Sande verlaufen zu sein.

#### ***4. Keine „international business class“ trotz vergleichbarer sozialer Rekrutierung***

Wie die Analyse der Rekrutierungsmuster und der Karrierepfade der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA gezeigt hat, ist von der Herausbildung einer transnationalen Bourgeoisie bislang noch nicht viel zu sehen. Selbst auf europäischer Ebene, also unter Ausschluß der US-Manager, bleiben die nationalen Aufstiegswege absolut dominant. Die Anzahl der Ausländer an der Spitze von Großunternehmen liegt überall auf einem sehr niedrigen Niveau und die Auslandserfahrungen der jeweils einheimischen Topmanager halten sich auch in relativ engen Grenzen. Von einer durchgreifenden Internationalisierung der Chefetagen der Großkonzerne kann trotz der unbestreitbaren und weiter rasch voranschreitenden Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen nirgends die Rede sein.

Für die Entstehung einer „international business class“ fehlt es an der für die Bildung von stabilen Klassenstrukturen erforderlichen internen, d.h. in diesem Fall grenzüberschreitenden Mobilität.<sup>15</sup> Die dominante Position der Bourgeoisie wird auf nationaler Ebene zwar behauptet, eine Verschmelzung mit den Bourgeoisien der anderen Länder findet jedoch (noch?) nicht statt. So gibt es bei der Besetzung der Spitzenpositionen in den Großunternehmen in allen vier Ländern eine eindeutige soziale Schließung zugunsten des Nachwuchses der oberen 5% der Gesellschaft – fast jeder zweite der Chefs der 100 größten Unternehmen stammt aus den Reihen des Großbürgertums und ein weiteres gutes Drittel aus den anderen Teilen des gehobenen Bürgertums<sup>16</sup> – ins-

---

<sup>15</sup> Zur Bedeutung von interner Mobilität für die Entstehung und Stabilität von Klassenstrukturen s. Goldthorpe 1985.

gesamt also 80-90% aus diesem sozialen Milieu (Hartmann 1996, 1997a, 1997b, 1998) –, die Mechanismen dieser Schließung sind aber ganz unterschiedlicher Natur.

Für Spitzenkarrieren in der britischen, französischen und (mit Abstrichen) auch der US-amerikanischen Wirtschaft sind die Titel der jeweiligen nationalen Elitebildungsinstitutionen ausschlaggebend, denn in diesen Ländern wird ganz gezielt und auch offen sichtbar die Herausbildung einer Elite für die zentralen gesellschaftlichen Bereiche angestrebt, die sich dieser Tatsache auch voll und ganz bewusst ist. In Frankreich ist das am deutlichsten. Zum einen ist die Besetzung von Spitzenpositionen im Management noch stärker als in den beiden anderen Ländern an den Besitz exklusiver Bildungsabschlüsse gebunden, zum anderen zeichnet sich das Bildungssystem durch eine besonders scharfe Auslese aus. So bestehen an der ENA nur 5-7% der Kandidaten die Aufnahmeprüfung für die angebotenen 100-150 Studienplätze, obwohl es sich bei ihnen mehrheitlich um Absolventen von anderen angesehenen *Grandes Écoles* handelt, und an den anderen bekannten *Grandes Écoles* liegt die Quote der bestandenen Aufnahmeprüfungen aufgrund der mit 100-400 ebenfalls sehr geringen Zahl an jährlich zu vergebenden Studienplätzen auch nicht nennenswert höher.

Die *Grandes Écoles* nehmen im französischen Bildungswesen eine wesentliche Funktion wahr. Durch ihre Existenz konnte die soziale Öffnung der Universitäten wirksam unterlaufen werden. Die Masse der neu in die Hochschulen strömenden Kinder aus den mittleren und unteren Klassen und Schichten ist nur bis in die Universitäten gelangt, die durch die Zunahme der Studierenden von knapp 185.000 im Jahre 1960 auf inzwischen gut 1,4 Mio. (unter Einbeziehung aller Hochschularten sogar ca. 2,1 Mio.) ihre soziale Rekrutierungsbasis deutlich verbreitert haben. Die *Grandes Écoles*, vor allem die berühmtesten unter ihnen, haben dagegen ihren elitären Charakter bewahren können, so dass sich der Nachwuchs der „*Classe dominante*“ durch ihren Besuch auch weiterhin deutlich vom Nachwuchs der anderen Bevölkerungsschichten abheben kann. Wiesen von den Studierenden der vier bekanntesten *Grandes Écoles*, der *École Polytechnique*, der ENA, der ENS (*École Normale Supérieure*) und der HEC, zwischen 1966 und 1970 immerhin noch 21,2% eine „*origine populaire*“ auf, waren es zwischen 1989 und 1993 nur noch 8,6% (Euriat/Thelot 1995: 434f.).

In Großbritannien bietet sich ein ähnliches Bild. Zunächst sorgen die Public Schools mit ihren sehr hohen Schulgebühren für die Konzentration einer ganz überwiegend aus den oberen 5% der Gesellschaft stammenden kleinen Elite in ihren Mauern (Edwards et.al. 1989: 162; Halsey et.al. 1972: 186-190; Reid 1986: 144). Die Schulgebühren erreichen mit 5.000-14.000 £ pro Jahr bei einem Durchschnitt von 10.500 £ für die Internate, die sog. „*Boarding schools*“, nämlich eine Höhe, die für normale Familien angesichts eines durchschnittlichen Jahresverdienstes von knapp 15.000 £

---

<sup>16</sup> Der Begriff des gehobenen Bürgertums ist weitgehend identisch mit dem in der angelsächsischen Soziologie gebräuchlichen der *Service Class I* und umfaßt die Gruppen der größeren Unternehmer und Grundbesitzer, der leitenden Angestellten, der höheren Beamten und der akademischen Freiberufler, d.h. die oberen 3-4% der Bevölkerung. Das Großbürgertum, zu dem nur Unternehmer und Topmanager, die Firmen mit mindestens einigen hundert Beschäftigten leiten, Großgrundbesitzer sowie Spitzenbeamte und Angehörige der Generalität zählen, ist mit einem Anteil an der Bevölkerung von nur ungefähr einem halben Prozent erheblich kleiner und entspricht in etwa der „*Upper Class*“ des angelsächsischen Sprachraums.



für Männer und ca. 9.500 £ für Frauen (The Economist 1997: 80, 153) völlig außerhalb ihrer finanziellen Möglichkeiten liegt. Es ist daher nicht weiter überraschend, dass die meisten Eltern von Schülern einer Public School 1993 ein Jahreseinkommen von über 40.000 £ aufwiesen (Adonis/Pollard 1997: 39). An den renommierten Public Schools wie Eton und Harrow dürften die Einkommen der Eltern sogar noch deutlich höher liegen.

Diese soziale Selektion setzt sich dann im Universitätsbereich fort. Die Absolventen der Public Schools besuchen in weit überproportionalem Maße die beiden Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge (Adonis/Pollard 1997: 55f.; Scott 1991: 116). Allein 6% der Erstsemester in Cambridge kamen in diesem Jahr von nur 10 Public Schools (Adonis/Pollard 1997: 56). Insgesamt stellen die Absolventen der Public Schools heute wie auch früher über 50% aller Oxbridge-Anfänger (Adonis/Pollard 1997: 24, 55f.; Gordon et.al. 1991: 210; Reid 1989: 313). Dieser Erfolg resultiert in erster Linie aus der scharfen Bewerberauslese und der aufgrund erheblich kleinerer Klassen, höher bezahlter und sehr sorgfältig ausgewählter Lehrer sowie einer besseren räumlichen und sachlichen Ausstattung der Schulen höheren Ausbildungsqualität an den Public Schools, denn Oxford und Cambridge weisen besonders harte Aufnahmebedingungen auf. Sie unterziehen die Bewerber nicht nur einer strengen Aufnahmeprüfung, sondern lassen zur Aufnahmeprüfung in der Regel auch nur Kandidaten mit sehr guten Noten, d.h. ABB bis AAA zu<sup>17</sup>. Da 1986 nur ganze 7,4% der Schüler an den öffentlichen Schulen überhaupt drei oder mehr A-Levels schafften, dagegen 46,4% der Schüler an den Privatschulen (Walford 1990: 46), ist es nicht verwunderlich, wenn die Absolventen der Public Schools in Oxbridge traditionell so stark vertreten sind.

Auch in den USA spielen private Elitebildungsinstitutionen die zentrale Rolle bei der sozialen Auslese im Bildungsbereich. Was den Schulsektor betrifft, so rekrutieren die angesehenen Privatschulen ihre Schüler aufgrund der hohen Schulgebühren und Unterbringungskosten von über 25.000 \$, also mehr als einem halben Jahreseinkommen einer Durchschnittsfamilie, ebenfalls überwiegend aus den oberen Klassen und Schichten der Gesellschaft. 46% der Familien, die ihre Kinder in private Internatschulen schicken, weisen ein Einkommen auf, das mindestens das Vierfache des Durchschnittseinkommens ausmacht, weitere 20% eines in Höhe des drei- bis vierfachen Durchschnittseinkommens (Cookson/Persell 1985: 58).

An den angesehenen privaten Universitäten bietet sich aufgrund der ebenfalls sehr hohen Studiengebühren ein ähnliches Bild. Gebühren, Unterbringung und Verpflegung für ein vierjähriges Undergraduate-Studium belaufen sich durchweg auf 30.000-35000 \$ pro Jahr<sup>18</sup>, d.h. auf über zwei Drittel eines durchschnittlichen Familienein-

---

<sup>17</sup> Heute müssen sie mindestens drei A-Levels mit AAC, ABB und besser (das Notensystem reicht von A=Sehr gut bis E) aufweisen. 1993 hatten immerhin 55% der Erstsemester AAA erreicht (Adonis/Pollard 1997: 58).

<sup>18</sup> Das bedeutet eine Steigerung um (inflationsbereinigt) fast 30% binnen eines Jahrzehnts bei praktisch gleichgebliebenen durchschnittlichen Familienrealeinkommen.

kommens. Wer nach dem Bachelor weiter studieren will, muß bei den renommierten Universitäten sogar mit Kosten von 40.000-45.000 \$ jährlich rechnen, in der Spitze mit über 50.000 \$. Dementsprechend stammt an der mit einer Zulassungsquote von 28% für Spitzenuniversitäten nicht einmal besonders selektiven University of Pennsylvania nur knapp jeder fünfte Anfänger aus einer Familie, die ein Einkommen von max. 60.000 \$ pro Jahr aufweisen kann, also zu den unteren zwei Dritteln der US-amerikanischen Familien zählt, und sogar nur gut jeder zehnte aus einer, die über nicht mehr als höchstens das durchschnittliche US-Familieneinkommen von jährlich ca. 45.000 \$ verfügen kann. Insgesamt kommen an den „very selective private colleges and universities“ (ungefähr 70 an der Zahl) allein ca. 40% der Studienanfänger aus Familien, deren Einkommen bei 100.000 \$ und mehr pro Jahr liegt (Brint 1998: 199).

Zwar gibt es an allen Universitäten umfangreiche finanzielle Unterstützungsprogramme, diese können die soziale Selektionswirkung der Studienkosten aber nur abschwächen. So erhalten je nach Universität zwischen gut 40% (z.B. in Yale) und knapp 70% (z.B. in Stanford) der Undergraduate-Studierenden Stipendien und/oder Darlehen, diese Unterstützung ist aber nicht ganz problemlos. Einmal verbleiben auch nach Abzug aller Finanzhilfen für einen durchschnittlichen Vollzeitstudierenden an einer Privaturiversität hohe Eigenkosten. 1995/96 waren es immerhin über 14.000 \$. Selbst diejenigen aus dieser Gruppe, deren Eltern weniger als 20.000 \$ verdienen, müssen trotz aller Hilfen noch erhebliche Mittel selbst aufbringen, 1995/96 fast 8.500 \$ (Berkner/Malizio 1998: 134 f.). An den Eliteuniversitäten dürften die Beträge noch deutlich höher liegen.

Zum anderen handelt es sich bei der gebotenen Unterstützung zu einem recht großen Teil um verzinsliche Darlehen. Von den Vollzeitstudierenden (Undergraduate) an Privaturiversitäten mit unteren (bis 25.000 \$) bzw. mittleren (bis 70.000 \$) Familieneinkommen erhielten 1995/96 zwar ungefähr 90% finanzielle Unterstützung. Diese bestand aber bei fast drei Vierteln zu einem mehr oder minder großen Teil aus Darlehen, im Durchschnitt gut 4.300 \$ pro Jahr. Die Verschuldung nach dem Bachelor-Abschluss lag damals allgemein bei etwas über 14.000 \$ (Berkner/Malizio 1998: 38, 48). Da die Studierenden aus den unteren und mittleren Einkommensgruppen am stärksten verschuldet sind und die höchsten Darlehenssummen an den Privaturiversitäten mit den höchsten Gebühren zusammenkommen (am MIT sind es durchschnittlich inzwischen schon über 22.000 \$), dürfte die Verschuldung bei jenen Studierenden, die aus den nicht so wohlhabenden Kreisen der Gesellschaft stammen und gleichwohl an einer der Eliteuniversitäten studieren noch erheblich größer sein. Weiterführende Studiengänge müssen generell zu einem wesentlich höheren Prozentsatz durch Darlehen finanziert werden. So liegt z.B. an der Business School der University of Chicago der Anteil derer, die Zuschüsse oder Stipendien erhalten, bei nur noch 20% verglichen mit 69% im Undergraduate-Studium.

Die beiden wichtigsten und auch zinsgünstigsten Darlehensstypen, die staatlich geförderten Programme „Federal Perkins Loan“ und „Federal Stafford Loan“, weisen mit 5% bzw. 6-8,25% zwar relativ moderate Zinssätze auf, bei einem hohen Darlehens-

anteil kann man aber allein durch diese beiden Programme auf eine Gesamtverschuldung von ungefähr 60.000 \$ für ein reines Undergraduate-Studium und über 200.000 \$ für ein Langstudium mit Master-, Doktor- oder Professional Abschluss kommen. Das schreckt vor allem potentielle Kandidaten aus weniger betuchten Elternhäusern.

Zu den finanziellen Belastungen kommt noch die Begünstigung des Nachwuchses aus den gehobenen Kreisen durch die über die Zulassung entscheidenden Admissions Committees. Die Kinder von ehemaligen Studierenden, den sog. Alumni, weisen außergewöhnlich hohe Aufnahmequoten auf. So werden in Princeton nur 11% aller Bewerber zugelassen, aber 40% der Alumni-Kinder. Letztere stellen dann auch 12% der Erstsemester, obwohl sie nur 3% der Bewerber ausmachen. An der University of Pennsylvania liegt die Zulassungsrate für den Ehemaligen-Nachwuchs ebenfalls bei 40%. Ein Anteil von etwa 40% scheint für die Kinder der Alumni über die Jahre festgeschrieben zu sein. Feldman hat am Beispiel Harvard bereits für den Zeitraum von 1960 bis 1975 einen vergleichbar hohen Wert von 42,6% festgestellt, bei einer Durchschnittsquote für alle Bewerber von damals allerdings noch 22% (Feldman 1988: 111ff.).

Der wesentliche Grund dafür ist in der klassenspezifischen Prägung der Aufnahmekriterien zu suchen<sup>19</sup>. Während es in der Bewertung der geistigen Fähigkeiten durch die Zulassungskommission zwischen den Schülern von Privatschulen und den anderen Bewerbern keinerlei Unterschiede gibt, liegen erstere bei der Bewertung der Persönlichkeit deutlich vorn. Dieser Vorsprung hat einen „objektiven“ und einen „subjektiven“, d.h. eine von der Betrachtungsweise des Komitees abhängigen Grund. Objektiv haben die Kinder, die an Privatschulen und vor allem an den renommierten unter ihnen ausgebildet worden sind, eine breitere Förderung ihrer Persönlichkeit erfahren. Mindestens ebenso wichtig, vielleicht sogar noch wichtiger sind aber die Übereinstimmungen in Bewertungsmaßstäben wie Verhaltensmustern zwischen ihnen und den Kommissionsmitgliedern. Letztere, und das ist der subjektive Aspekt des Auswahlverfahrens, favorisieren bei ihrer Bewertung der Persönlichkeit (bewußt oder unbewußt) ein Auftreten und Verhalten, das dem ihrigen im großen und ganzen entspricht.<sup>20</sup> Angesichts des hohen Ausbildungsniveaus und der gehobenen sozialen Herkunft der Kommissionsmitglieder trifft das vor allem auf die Absolventen angesehener Privatschulen und die Kinder aus den „besseren Kreisen“ der Gesellschaft zu.

---

<sup>19</sup> Würde das heutige Auswahlverfahren durch ein striktes Leistungs- oder ein Zufallsprinzip ersetzt, sänke der Anteil der Ehemaligen-Kinder und der Zöglinge der angesehenen Privatschulen um 50% (Feldman 1988: 176f.). Die entscheidende Bedeutung der sozialen Herkunft zeigt sich auch daran, dass in der Gruppe der außergewöhnlich begabten Studierenden jene, die aus Elternhäusern stammen, die der höchsten von sieben Einkommenskategorien zugehören, zu einem Drittel, die anderen aber nur zu einem Achtel an einer der 74 angesehensten Universitäten studieren (Hearn 1990: 131).

<sup>20</sup> S. dazu auch Hartmann 1996.

Die gemeinsame Elitesozialisation, in deren Mittelpunkt nicht so sehr die Vermittlung fachlichen Wissens, sondern in erster Linie die Entwicklung der Persönlichkeit mit dem Ziel der Integration in die Elite des jeweiligen Landes steht, macht den andauernden Erfolg der exklusiven Bildungsinstitutionen Frankreichs, Großbritanniens und der USA aus. Während der Ausbildung an diesen Einrichtungen bildet sich ein ausgeprägter Corpsgeist unter ihren späteren Absolventen heraus. Dieser *Esprit de Corps* entspringt dem Gefühl, einer kleinen Elite anzugehören, den *Polytechniciens*, *Enarques* oder *Etonians*. Sampson beschreibt diesen Sachverhalt am Beispiel Etons mit den Worten: „But the most obvious asset of Etonians remains social confidence, based on a fixed belief in their own superiority, which can quietly demoralise others“ (Sampson 1983: 144). Er ist der konsequente Ausdruck des elitären Status der Institutionen und des langen, über Jahre gemeinsam verbrachten Weges bis zum Abschluss. Dieser starke Corpsgeist sorgt dann für eine gegenseitige Begünstigung bei der Besetzung von Spitzenpositionen und damit auch für eine gleichbleibend große Bedeutung der Elitebildungsstätten.

In Deutschland fehlen vergleichbare Elitebildungsinstitutionen. Die ebenso effektive soziale Schließung der obersten Etagen in den Großunternehmen beruht hier vor allem auf dem im Rahmen der familiären Sozialisation angeeigneten klassenspezifischen Habitus. Er macht aufgrund der ausschlaggebenden Bedeutung persönlichkeitsbezogener Auswahlkriterien bei der Rekrutierung von Topmanagern den entscheidenden Vorteil der Kinder des gehobenen Bürgertums aus. Sie besitzen nicht nur die gewünschten persönlichen Eigenschaften: Souveränität des Auftretens, Beherrschung der in diesen Kreisen üblichen Verhaltens- und Dresscodes, gute Allgemeinbildung, ausgeprägten Optimismus und unternehmerisches Denken, sondern vor allem auch die Selbstverständlichkeit desjenigen, der schon von Kindesbeinen an weiß, dass er dazugehört (Hartmann 1995, 1996).<sup>21</sup>

Diese Selbstverständlichkeit im Verhalten markiert für „Eingeweihte“ den entscheidenden Unterschied zwischen denen, die dazugehören, und denen, die nur dazugehören wollen. Max Horkheimer, dessen Vater als Eigentümer mehrerer Textilfabriken und Inhaber des begehrten Titels eines Kommerzienrates selbst zum Großbürgertum gehörte und der deshalb mit den Gepflogenheiten dieser Klasse bestens vertraut war, drückt es mit folgenden Worten aus:

„Die Freiheit, Selbstverständlichkeit, ‚Natürlichkeit‘, die einen Menschen in gehobenem Kreis sympathisch machen, sind eine Wirkung des Selbstbewusstseins; gewöhnlich hat sie nur der, welcher immer schon dabei war und gewiss sein kann, dabei zu bleiben. Die Großbourgeoisie erkennt die Menschen, mit denen sie gern umgeht, die ‚netten‘ Menschen an jedem Wort.“ (Horkheimer 1934: 23)

Diejenigen, die qua Herkunft nicht dazugehören, versuchen zwar, sich den Habitus der „Bourgeoisie“ anzueignen, aber gerade die Offensichtlichkeit ihres Bemühens diskreditiert ihr Verhalten. Man muß die für Spitzenpositionen wesentlichen Persön-

---

<sup>21</sup> Ähnliche Beobachtungen hat der Verfasser auch schon in zwei DFG-Forschungsprojekten über Wirtschaftsjuristen und Informatiker (Hartmann 1989, 1990, 1993, 1995a) gemacht.

lichkeitsmerkmale besitzen, ohne den Prozess des Erwerbs erkennen zu lassen. Die „feinen Unterschiede“, die hinsichtlich der für die Auswahl von Topmanagern ausschlaggebenden Eigenschaften zwischen dem Nachwuchs des gehobenen Bürgertums und dem der anderen Klassen und Schichten bestehen, beruhen darauf, dass man sich jene Selbstverständlichkeit, die nur die in der Kindheit und Jugend im Rahmen der familiären Sozialisation unmerklich vor sich gehende Vermittlung von Verhaltensweisen und Einstellungen mit sich bringt, später auch mit noch so viel Anstrengung nicht mehr aneignen kann.

Wie entscheidend dieser klassenspezifische Habitus ist, zeigen auch die beruflichen Karrieren derjenigen promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955, 1965 und 1975, die im Verlauf ihrer Karriere hohe Managementpositionen in einem Großunternehmen bekleidet haben (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Die promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahrgänge 1955, 1965, 1975 und 1985 in Führungspositionen der Wirtschaft nach sozialer Herkunft (in %)

<b>Jahr-gang</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>„Normalbevölkerung“</b>	<b>Gehobenes Bürgertum*</b>	<b>Großbürgertum</b>
1955	Größere Unternehmen	16,3	23,8	29,8
	Großunternehmen	4,1	6,3	7,9
1965	Größere Unternehmen	17,5	19,1	25,7
	Großunternehmen	3,0	5,4	7,9
1975	Größere Unternehmen	7,9	13,4	19,5
	Großunternehmen	1,4	3,6	6,5
1985	Größere Unternehmen	5,8	11,4	10,2**
	Großunternehmen	0,0	1,2	0,0

\* Die aus dem Großbürgertum stammenden Personen sind in diesen Zahlen enthalten.

\*\* Angesichts einer absoluten Anzahl von nur 5 Personen aus dem Großbürgertum bzw. gar nur 4 Personen im Management eines Großunternehmens sind die Prozentsätze für 1985 kaum sinnvoll zu interpretieren.

Während nur 4,1% der Promovierten des Jahrgangs 1955, die aus der „Normalbevölkerung“ stammen, eine solche Stellung erreicht haben, sind es bei denen, die aus dem gehobenen Bürgertum kommen, schon eineinhalb mal so viele und bei den Kindern des Großbürgertums sogar doppelt so viele. Bei den Jahrgängen 1965 und 1975 fallen die Relationen mit einer doppelt bis mehr als vierfach so hohen Erfolgsquote des Nachwuchses aus dem gehobenen bzw. Großbürgertum noch sehr viel deutlicher aus.

Auch wenn man den Kreis der in Frage kommenden Personen deutlich erhöht, indem man alle diejenigen mit einschließt, die eine Nennung im einschlägigen Handbuch „Leitende Männer und Frauen der Wirtschaft“ von Hoppenstedt aufweisen, also in Unternehmen ab ca. 300 Beschäftigten eine führende Managementposition (wie etwa den Posten eines Geschäftsführers) bekleiden, zeigt sich im Grundsatz, allerdings mit geringeren prozentualen Differenzen, dasselbe Bild. So sind die Promovierten aus dem gehobenen Bürgertum bis auf den Jahrgang 1965, der aufgrund historischer

Sonderbedingungen (vor allem durch die Regierungsbeteiligung der SPD) eine gewisse Ausnahme darstellt, stets um 50% bis 100% erfolgreicher, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Der Nachwuchs des Großbürgertums ist sogar, und das ausnahmslos, zwei- bis viereinhalbmals so erfolgreich. Selbst der Erwerb des höchsten deutschen Bildungstitels kann am entscheidenden Einfluß des klassenspezifischen Habitus für die Besetzung der Spitzenpositionen in der Wirtschaft also nichts Wesentliches ändern.

Den Rekrutierungssystemen in allen vier Ländern ist trotz aller geschilderten Unterschiede letztlich eines gemeinsam: sie basieren darauf, dass die Eigentümer oder die Topmanager von Großunternehmen Personen gleicher oder zumindest ähnlicher sozialer Herkunft bei der Besetzung von Spitzenpositionen eindeutig bevorzugen. Diese Präferenz entspringt in erster Linie einem Grundproblem, das sich in solchen Spitzenpositionen stetig stellt. Angesichts der Tragweite der Entscheidungen und der häufig ausgesprochen unsicheren Entscheidungsgrundlagen suchen die Inhaber von Toppositionen Leute, denen sie vertrauen können. In Luhmannscher Begrifflichkeit ausgedrückt, kann man sagen, dass Vertrauen hilft, die hohe Komplexität solcher Entscheidungssituationen zu reduzieren (Luhmann 1973: 26ff., 74f.). Vertrauen ist dabei nicht so sehr im unmittelbar persönlichen Sinne gemeint, obwohl Aspekte davon durchaus eine wichtige Rolle spielen können, sondern eher im Sinne eines gemeinsamen Grundverständnisses über die Anforderungen einer solchen Position an die Persönlichkeit. Wenn im Vorstand z.B. besonders sensible Themen wie Betriebs-schließungen, die Übernahme von anderen Firmen oder die völlige Umstrukturierung des eigenen Unternehmens diskutiert und entsprechende Beschlüsse getroffen werden, will man sich auf die dafür unverzichtbare Diskretion ebenso verlassen können wie auf den Schulterschuß aller Vorstandsmitglieder, sollte die Entscheidung – aus welchen Gründen auch immer – in die Kritik geraten. Auch bei Verhandlungen mit externen Partnern kommt es ganz wesentlich darauf an, dass man mit der diskreten Behandlung von „heißen Eisen“ rechnen kann. Gerade im Vorfeld von wichtigen Abschlüssen ist das gegebene Wort „unter Männern“ oft die einzige Garantie, die man besitzt. Wenn man dem Verhandlungspartner nicht zutraut, die getroffenen informellen Vereinbarungen im eigenen Unternehmen durchsetzen und für Stillschweigen bis zum endgültigen Abschluss sorgen zu können, erschwert das solche Verhandlungen enorm. Das Gefühl, auf einer „gemeinsamen Wellenlänge“ zu kommunizieren, ist deshalb außerordentlich wichtig. Da „gemeinsame Wellenlänge“ im Kern aber nichts anderes bedeutet als einen gleichen Habitus, stellt die gleiche oder zumindest eine ähnliche soziale Herkunft die sicherste Basis für Vertrauen dar. Kanter beschreibt in ihrer bekannten Studie „Men and Women of the Corporation“ diesen Zusammenhang zutreffend als „a direct correlation, then, between the degree of uncertainty in a position ... and a reliance on ‚trust‘ through ‚homosocial reproduction‘ – selection of incumbents on the basis of social similarity“ (Kanter 1977: 54).

In Frankreich und Großbritannien (und in einem geringeren Umfang auch den USA) bilden die oben genannten exklusiven Bildungseinrichtungen den Ort, an dem aufgrund einer weitgehend gleichen sozialen Herkunft der Schüler bzw. Studierenden

sowie der sehr engen persönlichen Kontakte während der Ausbildungszeit die Grundlagen für ausgesprochen intensive Vertrauensbeziehungen geschaffen werden. In Deutschland, wo es derartige Institutionen nicht gibt, kann sich Vertrauen im wesentlichen nur auf die Merkmale eines gleichen „klassenspezifischen Habitus“ (Bourdieu 1982) stützen, d.h. auf die persönlichen Eigenschaften, die unverkennbar die Herkunft aus einem vergleichbaren sozialen Milieu signalisieren.

Im internationalen Maßstab funktioniert heute weder das eine noch das andere Modell. Es existieren zum einen keine Elitebildungsstätten, in denen der Nachwuchs der nationalen Bourgeoisien eine gemeinsame Elitesozialisation erfährt<sup>22</sup>, zum anderen ist die grenzüberschreitende (vor allem berufliche) Mobilität der Angehörigen der „ökonomisch herrschenden Klassen“ zu gering, um auf diesem Wege die für einen gemeinsamen klassenspezifischen Habitus erforderliche soziale Homogenität zu schaffen<sup>23</sup>. Es fehlt bislang an dem, was die herrschenden Klassen alter Großreiche auszeichnet hat: eine gemeinsame Kultur und Sprache, die in diesen viele Länder umfassenden Reichen eine weitgehende oder sogar die vollständige Integration verschiedener regionaler und lokaler Eliten in eine reichsweit herrschende Klasse ermöglichten (Mann 1990, 1991).

Etwas Vergleichbares ist trotz der Dominanz der englischen Sprache in der Geschäftswelt und der Hollywood-Kultur in den Medien heute bei weitem noch nicht zu erkennen. Englisch ist zwar unbestritten *die* internationale Sprache in den Großkonzernen, die entscheidenden informellen Kontakte und vertraulichen Gespräche finden in den größeren Industriestaaten wie Deutschland und Frankreich in der Regel aber immer noch in den jeweiligen Landessprachen statt, da nur ihre Verwendung die gerade in komplizierten Fällen notwendigen Differenzierungen erlaubt. Wer eine fremde Sprache zwar spricht, ihre Feinheiten aber nicht beherrscht, ist daher stets im Nachteil. Das ist das Schicksal selbst vieler derjenigen Topmanager, die es allen Wi-

---

<sup>22</sup> Die berühmten Business-Schools können, wie gesehen, diese Funktion bislang nicht übernehmen, und die traditionellen nationalen Eliteinstitutionen sind trotz verstärkter Bemühungen um Internationalität – Lazuech (1997) schildert diese Bemühungen am Beispiel der Grandes Écoles – dazu bisher auch nicht in der Lage.

<sup>23</sup> Scheuch/Scheuch schildern in ihrem Buch über die „Bürokraten in den Chefetagen“ einen interessanten Unterschied zwischen den Topmanagern in Deutschland und denen in den USA. Während hierzulande musischen Freizeitbeschäftigungen ein großes Gewicht beigemessen wird, dominieren bei den US-Kollegen diesbezüglich das Münzensammeln und die Gärtnerei (Scheuch/Scheuch 1996: 35f.). Da eine klassische bildungsbürgerliche Allgemeinbildung aber zu den für die Besetzung von Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen zählt und einen wesentlichen Teil des in den Chefetagen der Großunternehmen vorherrschenden klassenspezifischen Habitus ausmacht, ist dieser Unterschied nicht unwichtig. Er zeigt die starke nationale Prägung auch des bourgeois Habitus und macht damit an einem vergleichsweise banal wirkenden Beispiel die Probleme deutlich, die einer Homogenisierung der nationalen Bourgeoisien noch im Wege stehen. Zu den erheblichen Differenzen zwischen Angehörigen der „oberen Mittelklasse“ in Frankreich und den USA hinsichtlich ihrer Bewertung bestimmter Elemente des „kulturellen Kapitals“ s. Lamont 1996.

derständen zum Trotz in die obersten Etagen ausländischer Konzerne geschafft haben. Die Probleme mit der jeweiligen Landessprache setzen sich verstärkt fort bei den anderen Aspekten des Habitus, die fest verwurzelt sind in den kulturellen Traditionen der einzelnen Länder.

## ***Literatur***

- Adonis, A./Pollard, S. (1997): *A Class Act. The Myth of Britain's Classless Society*. London: Hamish Hamilton.
- Berkner, L./Malizio, A.G. (1998): *Student Financing of Undergraduate Education: 1995-96*. National Center of Education Statistics, NCES 98-076.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1989): *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit.
- Brint, S. (1998): *Schools and Societies*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Cookson, P.W./Persell, C.H. (1985): *Preparing for Power. America's Elite Boarding Schools*. New York: BasicBooks.
- Cutts, R.L. (1997): *An Empire of Schools. Japan's Universities and the Molding of a National Elite*. Armonk: M.E. Sharp.
- Euriat, M./Thelot, C. (1995): *Le recrutement social de l'élite scolaire en France*. In: *Revue française de sociologie*, 36, 403-438.
- Edwards, T./Fitz, J./Whitty, G. (1989): *The State and Private Education: An Evaluation of the Assisted Place Scheme*. London: The Falmer Press.
- Feldman, P.H. (1988): *Recruiting an Elite*. New York: Garland Publishing.
- Giddens, A./Stanworth, P. (1978): *Elites and Privilege*. In: Abrams, P. (Ed.): *Work, Urbanism and Inequality*. London: Weidenfeld and Nicholson, 206-248.
- Goldthorpe, J.H. (1985): *Soziale Mobilität und Klassenbildung. Zur Erneuerung einer Tradition soziologischer Forschung*. In: Strasser, H./Goldthorpe, J.H. (Hrsg.): *Die Analyse sozialer Ungleichheit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 174-204.
- Gordon, P./Aldrich, R./Dean, D. (1991): *Education and Policy in England in the Twentieth Century*. London: Woburn Press.
- Halsey, A.H./Sheehan, J./Vaizey, J. (1972): *Schools*. In: Halsey, A.H. (Ed.): *Trends in British Society since 1900*. London: MacMillan Press, 148-191.
- Hartmann, M. (1989): *Zwischen Stabilität und Abstieg - Juristen als akademische Elite in der Wirtschaft*. In: *Soziale Welt*, 40, 437-454.
- Hartmann, M. (1990): *Juristen in der Wirtschaft - Eine Elite im Wandel*. München: C.H. Beck.
- Hartmann, M. (1993): *Informatiker zwischen Professionalisierung und Proletarisierung*. *Soziale Welt*, 44, 392-419.
- Hartmann, M. (1995a): *Informatiker in der Wirtschaft. Perspektiven eines Berufs*. Berlin: Springer.



- Hartmann, M. (1995b): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: Soziale Welt, 46, 440-468.
- Hartmann, M. (1996): Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt/M.: Campus.
- Hartmann, M. (1997a): Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. In: Archives Européennes de Sociologie, 38, 3-37.
- Hartmann, M. (1997b): Soziale Öffnung oder soziale Schließung. Die deutsche und die französische Wirtschaftselite zwischen 1970 und 1995. In: Zeitschrift für Soziologie, 26, 296-311.
- Hartmann, M. (1998): Homogenität und Stabilität. Die soziale Rekrutierung der deutschen Wirtschaftselite im europäischen Vergleich. In: Berger, P.A./Vester, M. (Hrsg.): Alte Ungleichheiten. Neue Spaltungen. Opladen: Leske+Budrich, 171-187.
- Hearn, J.C. (1990): Pathways to Attendance at the Elite Colleges. In: Kingston, P.W./Lewis, L.S. (Eds.): The High-Status Track. Studies of Elite Schools and Stratification. Albany: State University of New York Press, 121-145.
- Horkheimer, M. (1934): Dämmerung. Zürich: Oprecht & Helbling.
- Kanter, R.M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1996): Weltklasse: im globalen Wettbewerb lokal triumphieren. Wien: Ueberreuter.
- Lamont, M. (1996): Das Wesen der Tugend. Symbolische Grenzen in der französischen und amerikanischen oberen Mittelklasse. Berliner Journal für Soziologie, 6, 15-31.
- Lazuech, G. (1997): Le Process d'Internationalisation des Grandes Écoles Françaises. Actes de la recherche en sciences sociales, 69, 66-76.
- Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Mann, M. (1990): Geschichte der Macht. Bd. 1: Von den Anfängen bis zur Griechischen Antike. Frankfurt/M.: Campus.
- Mann, M. (1991): Geschichte der Macht. Bd. 2: Vom römischen Reich bis zum Vorabend der Industrialisierung. Frankfurt/M.: Campus.
- Marceau, J. (1989a): A Family Business? The Making of an International Business Elite. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marceau, J. (1989b): International Management and the Class Structure. In: Clegg, S.R. (Ed.): Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues. Berlin: De Gruyter.
- Reid, I. (1986): The Sociology of School and Education. London: Fontana Press.
- Reid, I. (1989): Social Class Differences in Britain. London: Fontana Press.
- Rohlen, T.P. (1983): Japan's High Schools. Berkeley: University of California Press.
- Sampson, A. (1983): The Changing Anatomy of Britain. London: Hodder and Stoughton.
- Scheuch, E./Scheuch, U. (1996): Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute. Reinbek: Rowohlt.
- Scott, J. (1991): Who Rules Britain? Cambridge: Polity Press.
- Stanworth, P./Giddens, A. (1974): An Economic Elite: A Demographic Profile of Company Chairmen. In: Stanworth, P./Giddens, A. (Eds.): Elites and Power in British Society. Cambridge: Cambridge University Press, 81-101.

- The Economist (1997): Britain in Figures. 1997 Edition. London.
- Vlasic, B./Stertz, P.A. (2000): Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove off with Chrysler. New York: William Morrow & Co.
- Walford, G. (1990): Privatization and Privilege in Education. London: Routledge.
- Whitley, R. (1974): The City and Industry: The Directors of Large Companies, their Characteristics and Connections. In: Stanworth, P./Giddens, A. (Eds.): Elites and Power in British Society. Cambridge: Cambridge University Press, 65-80.
- Windolf, P. (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle. In: Zeitschrift für Soziologie, 23, 79-92.
- Windolf, P. (1997): Eigentum und Herrschaft. Elite-Netzwerke in Deutschland und Großbritannien. In: Leviathan, 25, 76-106.